

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Le burnout: tout le monde en parle mais le connaît-on vraiment?

Flohimont, Valérie

*Published in:*  
RH Publica

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Flohimont, V 2014, 'Le burnout: tout le monde en parle mais le connaît-on vraiment?', *RH Publica*, VOL. avril-mai-juin 2014, Numéro 2014/2, p. 4-8.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# BURNOUT ? On en parle !

Bureau de dépôt - 8000 Brugge 1 - Revue trimestrielle - P913759



VANDEN BROELE



# LE BURNOUT

## TOUT LE MONDE EN PARLE, MAIS LE CONNAÎT-ON VRAIMENT ?

### Introduction

En ce début de 20<sup>ème</sup> siècle, le stress et le *burnout* occupent le devant de la scène psychosociale. En novembre 2013, la ministre fédérale lançait une campagne de prévention sur le sujet, basée sur des spots en radio et télévision<sup>1</sup> et accompagnée d'un guide de prévention.<sup>2</sup> Parallèlement, un projet de loi visant à modifier la loi de 1996 sur le bien-être au travail était discuté au parlement fédéral.<sup>3</sup> Le *burnout* semble assurément être un des maux de ce siècle dans le monde du travail.

Selon une étude de 2010 commanditée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 0,8 % de la population active, c'est-à-dire quelque 19 000 travailleurs, seraient diagnostiqués en état de *burnout* par leur médecin.<sup>4</sup> Ce chiffre pourrait paraître faible mais il convient de garder à l'esprit qu'il ne représente que les cas diagnostiqués par des médecins. En d'autres termes, il ne s'agit que de la partie émergée de l'iceberg. En réalité, le nombre de personnes touchées par le *burnout* est probablement nettement plus élevé : certains travailleurs ne consultent pas, d'autres sont diagnostiqués sous une autre maladie, etc.

### Concept de *burnout* ou d'épuisement professionnel

Même si plusieurs chercheurs avaient déjà décrit le phénomène d'épuisement professionnel<sup>5</sup>, le terme apparut pour la première fois en 1969 dans les travaux de L. BRADLEY<sup>6</sup> et fut ensuite repris dans les années 1970 par H.J. FREUDENBERGER (psychanalyste) et C. MASLACH (psychologue) à l'occasion de leurs travaux relatifs à l'usure professionnelle.

Au départ, ce syndrome d'épuisement professionnel fut repéré chez les personnes exerçant un métier à forte implication relationnelle (notamment les travailleurs sociaux, les professions médicales et paramédicales, les enseignants). Néanmoins, les travaux menés par la suite ont mis en évidence que le *burnout* pouvait toucher d'autres types de catégories professionnelles et n'était pas réservé aux seules professions à forte implication relationnelle intrinsèque<sup>7</sup>.

La définition la plus utilisée dans la littérature scientifique est celle de MASLACH et JACKSON qui considèrent le *burnout* comme « un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui »<sup>8</sup>. Toutefois, des études récentes ont mis en évidence que le *burnout* touchait également des personnes et des professions où les contacts sont moins importants.<sup>9</sup>

<sup>1</sup> Le spot de la campagne 2013 est accessible sur [http://www.sesentirbienautravail.be/content/campagne\\_2013.0](http://www.sesentirbienautravail.be/content/campagne_2013.0)

<sup>2</sup> V. Flohimont, C. Lambert, J. Berrewaerts, S. Zaghdane, M. Desseilles et A. Füzfa, Guide d'aide à la prévention des risques psychosociaux au travail, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, octobre 2013, 38 p., [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be).

<sup>3</sup> Projet de loi complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, Chambre 2013-2014, Doc. parl. 3101/1, [www.lachambre.be](http://www.lachambre.be). Ce projet a été adopté et la loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est entrée en vigueur le 1er septembre 2014.

<sup>4</sup> I. Hansez, P. Mairiaux, P. Firket et L. Braeckman, L., Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge. Rapport final, SPF Emploi, 2010, p. 16, [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be).

<sup>5</sup> Nous pensons notamment à H. Selye (1936, Canada), W.B. Cannon (1942, Etats-Unis) et Cl. Veil (1959, France).

<sup>6</sup> X., Le burnout, syndrome d'épuisement professionnel, décembre 2009, [www.psychologuedutravail.com](http://www.psychologuedutravail.com).

<sup>7</sup> Voyez notamment W.B. Schaufeli et T.W. Taris, « The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart », *Work & Stress*, vol. 19, pp. 256-262, in I. Hansez, P. Mairiaux, P. Firket et L. Braeckman, Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge. Rapport final, SPF Emploi, 2010, p. 4, [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be).

<sup>8</sup> Maslach Burnout Inventory Manual, p. 5.

<sup>9</sup> I. Hansez, P. Mairiaux, P. Firket et L. Braeckman, Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge. Rapport final, SPF Emploi, 2010, p. 4, [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be).





**VALÉRIE FLOHIMONT**

Professeur UNamur - Directeur du  
centre interdisciplinaire « Vulnérabili-  
tés et Sociétés - Collaborateur scien-  
tifique volontaire KU Leuven-ISR

Quoi qu'il en soit, quelles que soient le type de personnes ou de professions touchées, le *burnout* est un phénomène interactif multifactoriel qui se décline autour de trois éléments :

- L'épuisement émotionnel ;
- La dépersonnalisation ;
- La réduction ou le manque d'accomplissement personnel.

L'épuisement émotionnel se situe essentiellement au niveau de l'individu et représente l'élément affectif de l'épuisement professionnel. Il se traduit concrètement par un sentiment de manque d'énergie, de perte des ressources émotionnelles, l'impression que tout est difficile. Les personnes souffrant d'épuisement émotionnel disent souvent qu'elles se sentent « vidées nerveusement ». Le travail devient une corvée, les frustrations et les tensions sont nombreuses.

La dépersonnalisation se situe pour sa part à un niveau interpersonnel et représente un élément cognitif (ou attitudinal) de l'épuisement professionnel. L'individu en état d'épuisement professionnel peut développer des attitudes négatives, détachées, cyniques, impersonnelles à l'égard des autres membres de l'entreprise, voire de l'entourage proche. En fait, comme « l'individu ne se sent plus concerné par son travail », il « dresse une barrière qui l'isole de ses clients et de ses collègues »<sup>10</sup>. Parfois, cette barrière peut même aller jusqu'à la stigmatisation, la maltraitance ou le rejet des autres. Il s'agit en réalité d'une attitude d'adaptation de la personne épuisée professionnellement qui vise à lui permettre de faire face à la perte d'énergie et de motivation. Malheureusement, cette stratégie d'adaptation est en soi inadaptée. En termes interactionnels, nous pourrions dire que les tentatives de régulation mises en place par l'individu sont



<sup>10</sup> Syndrome d'épuisement professionnel, [www.wikipedia.be](http://www.wikipedia.be) [consultation : 7 mars 2013].



inefficaces et même qu'elles aggravent le problème. Dès lors, l'individu, en tentant de mettre fin de manière inadéquate à ce qui le fait souffrir et l'use, souffre et s'use encore plus. Il se consume, il se brûle, il se vide.

La réduction ou le manque d'accomplissement personnel représente également un élément cognitif (ou attitudinal) de l'épuisement professionnel. Il s'agit d'une composante auto-évaluative du *burnout* (perception que l'individu a de lui-même et de ce qu'il fait ou non). En pratique, il concerne une multitude d'éléments : dévalorisation de son propre travail, diminution de l'estime de soi, réduction du sentiment d'efficacité, impression d'incompétence, etc.

### Les manifestations du burnout

Selon les individus et les contextes, le *burnout* peut se manifester sous plusieurs formes. D'un côté, il y a les personnes qui tentent d'en faire toujours plus, par recherche de l'excellence, de gratifications ou encore pour évacuer le stress dû au sentiment d'excès de travail. Dans les cas les plus graves, comme c'est notamment le cas au Japon, cet état de travail frénétique permanent peut conduire à la « mort par le travail ». Les Japonais parle de *Karōshi* (過労死). De l'autre, il y a les personnes qui « se meurent d'ennui ». Le *burnout* est alors résultat de trop peu de travail ou d'un travail trop monotone ou encore de conditions de travail trop peu stimulantes. Ce type de *burnout* est qualifié de « *burnout néfaste* » ou de *bore-out* dans la littérature.

Au niveau individuel, les symptômes peuvent être de type physique, émotionnel et/ou intellectuel. Parmi les symptômes physiques figurent une fatigue généralisée, des maux de dos, des nausées, des problèmes dermatologiques, des infections virales persistantes, des insomnies, des problèmes de poids, etc. Au niveau émotionnel, la personne atteinte de *burnout* peut être anxieuse, irritable, colérique, cynique, impatiente, méfiante. Elle peut également perdre l'estime d'elle-même, se sentir coupable, désespérée, etc. Enfin, sur le plan intellectuel, il peut lui être difficile de prendre des décisions, elle peut se sentir confuse, distraite, lente...

Tout individu atteint de *burnout* ne présentera pas nécessairement les mêmes symptômes. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles le *burnout* n'est pas toujours simple à diagnostiquer. Par ailleurs, cette diversité de symptômes n'est pas nécessairement de nature à attirer l'attention sur le phénomène qui est en train de se jouer. Par exemple, en cas d'infections virales répétées et persistantes, on pense

généralement à en chercher l'explication dans le temps qu'il fait, un surcroît de fatigue, un virus qui circule... Il en va de même pour l'irritabilité : trop de fatigue, trop de stress, trop de choses à faire !

### La prévention du burnout

La prévention du *burnout* a parfois la vie dure entre les défenseurs des thèses opposées, à savoir « le *burnout* est individuel » *versus* « le *burnout* est lié à l'environnement et aux conditions de travail ».

Si FREUDENBERGER dans ses travaux a mis l'accent sur l'importance des facteurs individuels, notamment en constatant à l'époque que c'étaient surtout les personnes engagées et dévouées à une cause qui seraient le plus fréquemment frappées d'épuisement professionnel, MASLACH a mis en évidence que les causes du *burnout* devaient surtout être recherchées dans l'environnement professionnel et les conditions de travail, en constatant la présence d'une certaine régularité des manifestations du syndrome d'épuisement professionnel, quels que soient les individus et indépendamment des professions.<sup>11</sup> On sait aujourd'hui que l'apparition du *burnout* se joue dans l'interaction entre l'individu et son environnement professionnel. Autrement dit, inutile de vouloir absolument isoler une cause, la cause, pour remédier à tous les maux. Ce sont un ensemble de mesures, prises à divers niveaux, qui permettront de prévenir utilement le phénomène d'épuisement professionnel qui est aussi néfaste et coûteux pour l'individu lui-même que pour ses proches, l'entreprise et la société dans son ensemble.<sup>12</sup>

Selon A. PINES,<sup>13</sup> les tensions individuelles proviennent généralement d'un décalage entre l'attente ou les motivations individuelles et la réalité. Ces attentes et motivations peuvent être de nature universelle, telles qu'avoir une influence significative, être apprécié, etc., mais aussi plus spécifiques à la profession (notamment dans les professions d'aide) ou individuelles (modèle ou personnalité charismatique que l'on souhaite suivre, à qui l'on veut ressembler par exemple). Toutefois, pour que ces attentes et motivations s'épanouissent, soient satisfaites, il faut un environnement de travail propice.

<sup>11</sup> V. Flohimont, Questions spéciales de bien-être au travail, syllabus, 2013-2014, p. 65.

<sup>12</sup> I. Hansez, P. Mairiaux, P. Firket et L. Braeckman, Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge. Rapport final, SPF Emploi, 2010, p. 16, [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be).

<sup>13</sup> E. Aronson, D. Kafry et A. Pines, Le burnout, Editions du jour, 1984.



Afin d'éviter l'épuisement professionnel, qui peut aussi résulter du décalage entre les attentes et motivations d'une part, la réalité de l'autre, diverses mesures organisationnelles peuvent être mises en œuvre. Une bonne prévention peut être organisée en veillant à ce que les travailleurs bénéficient d'autonomie dans leur travail et de soutien social, sans devoir faire face à des injonctions contradictoires. Il est dès lors important de favoriser les bonnes relations interpersonnelles ainsi qu'une communication claire et de faire la chasse aux injonctions paradoxales. Pensons par exemple à un travailleur à qui l'on indique dans sa fiche de poste ou sa description de fonction qu'il est autonome dans son travail et responsable du résultat mais que l'on soumet simultanément à des procédures très strictes (par exemple, en raison d'exigences liées aux normes ISO ou à des procédures internes). En agissant de la sorte, l'entreprise crée un environnement de travail propice au développement du *burnout* ; entre responsabilisation et respect des procédures, l'individu risque en effet de s'épuiser en vain. En outre, la diversité des activités, la participation aux prises de décision sont des variables qui peuvent contribuer à l'épanouissement des travailleurs. Selon A. PINES,

la réalisation des motivations et leur concrétisation renforcent les visées initiales selon une boucle positive, un « cercle vertueux » de l'implication.

Il est impossible, dans le cadre du présent article, de citer toutes les mesures de prévention pouvant être mises en œuvre. De plus, ces mesures de prévention doivent s'intégrer dans une politique globale de prévention des risques psychosociaux qui, rappelons-le, est une obligation légale qui pèse sur toute entreprise ou institution, tant publique que privée.<sup>1</sup> Au-delà des obligations légales, nombre d'employeurs développent une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Parmi les composantes de la RSE figure le personnel et dans ce cadre-là aussi, une entreprise socialement responsable doit veiller à prévenir le *burnout*. ■

<sup>1</sup> En matière de prévention des risques psychosociaux, vous pouvez utilement consulter gratuitement : V. Flohimont, C. Lambert, J. Berrewaerts, S. Zaghdane, M. Desseilles et A. Füzfa, Guide d'aide à la prévention des risques psychosociaux au travail, Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, octobre 2013, 38 p., [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be).



"I just feel I've been carrying Larry on my back."